

# ESTUDO DOS IMPACTOS GERADOS PELO *TURNOVER* EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE PANIFICAÇÃO NA CIDADE DE ITUIUTABA-MG

Valéria Cristina de Gois Alves (FACES/UFU) [valeriacgois@uol.com.br](mailto:valeriacgois@uol.com.br)  
Orientadora: Me Kelly Aparecida Silva Jacques (FACES/UFU) [kelly.silva@ufu.br](mailto:kelly.silva@ufu.br)

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo verificar quais os impactos causados pelo *turnover* em uma empresa do segmento de panificação localizada no município de Ituiutaba – MG. Para atingir o resultado, foram utilizadas informações gerenciais da empresa, como balancetes e rescisões que aconteceram no período de 2015 a 2018. Por meio dos dados coletados, chegou-se aos índices anuais de *turnover* da empresa, além da apuração dos valores gastos com as rescisões em relação às despesas trabalhistas totais através de análises vertical e horizontal. Os resultados apurados revelaram um alto percentual de *turnover* na empresa, sendo que no primeiro ano de análise (2015) o índice atingiu 75,56%. Verificou-se também que os departamentos da empresa com maior rotatividade foram os setores de atendimento, seguido do setor de produção. Os achados desta pesquisa sugerem a possível existência de uma relação entre os índices de rotatividade e a queda no desempenho de vendas da empresa, podendo este estar atrelado a outros fatores externos, tais como: crise na economia, concorrência, etc.

**Palavras-Chave:** Rotatividade, Recursos Humanos, *Turnover*.

## Abstract

The following study aims to verify which are the impacts resulted from the turnover of a baking company in the city of Ituiutaba, Minas Gerais. To accomplish the study's results, it was consulted the enterprise's management information, as balance sheets and terminations that took place in the period between 2015 until 2018. Using the collected data, the company's annual turnover indexes were calculated, besides the assessment of the expenditures with the terminations related to the overall labor expenses through the vertical and horizontal analyses. The outcomes showed a high turnover percentage in the company, since the first year of analysis (2015) the index reached 75.56%. It could also be seen that the enterprise's departments with the highest turnover were the attendance sectors, followed by the production sectors. The findings of this research suggest the likely presence of a correlation between the turnover index and the drop in the company's sales performance, which could be linked to further external factors as: economy crises, competition, among others.

**Key words:** Turnover, Human Resources

## 1. Introdução

Cada vez mais, torna-se relevante que recursos da empresa e sejam investigados a fim de que seja atingido um melhor desempenho da empresa. Além dos recursos físicos e financeiros, os recursos humanos também são potencializadores de valor. Consideradas fundamentais para as organizações, as pessoas têm agregado maior importância estratégica, podendo estas ser consideradas como fonte de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes (AGAPITO, POLIZZI FILHO, SIQUEIRA, 2015).

A satisfação dos empregados se torna importante para a permanência dos profissionais nas organizações e está ligada a seu desempenho. É provável que empresas caracterizadas por um baixo nível de satisfação dos funcionários, apresentem um desempenho inferior, enquanto as com elevada satisfação tendem a apresentar um desempenho melhor (SILVEIRA, 2019).

Tendo em vista esta percepção acerca da permanência do profissional, nota-se em algumas empresas uma maior rotatividade de pessoal, termo também conhecido como *turnover*,

a qual refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

A rotatividade de pessoal possui pontos positivos e negativos para a organização. Entre os pontos positivos destaca-se a captação de novos talentos no mercado, potenciais geradores de ideias e contribuições para o ambiente de trabalho, fazendo com que a cultura organizacional seja aperfeiçoada a cada dia (KLEINERT; NEVES, 2017).

Como ponto negativo, destaca-se o custo relativamente alto para a empresa, que envolve além dos custos com admissão e desligamento, o reflexo na produtividade dos que continuam trabalhando na empresa (LACOMBE, 2011). Além dos gastos com demissões, o *turnover* pode gerar transtornos na empresa para a recontração de mão-de-obra, o que pode comprometer a produtividade da organização (MEDEIROS, ALVES, RIBEIRO, 2012).

A rotatividade de pessoal gera além de custos, desgastes, que em sua maioria não são controlados em decorrência da falta de planejamento das empresas, o que reforça a importância de estudos acerca do *turnover* (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

A má gestão de pessoas atrelada a falta de planejamento é um dos causadores do fechamento de empresa, quando os gastos com colaboradores superaram a receita do mesmo período (PINHEIRO, 2013). A falta de planejamento do processo de demissões, principalmente com a ocorrência de um desligamento não justificado, pode ocasionar tribulações para a empresa, pois as dispensas não esclarecidas são potenciais geradores de boatos, protestos e reações negativas da sociedade (RIBEIRO, 2005).

As reações negativas frente às empresas que apresentam uma alta rotatividade podem desencadear uma má aceitação social e do mercado de trabalho, em razão de uma construção de uma imagem negativa, de que ninguém permanece nela por muito tempo, e consequentemente reduzindo o seu grau de confiança (JONOS, MACHADO, 2015).

Estudos anteriores investigaram o *turnover* em ambientes como: indústria (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013), setor de educação (PINHEIRO; SOUZA, 2013), setor financeiro (SOARES; WENZEL, 2015), setor de terceirização (JONOS; MACHADO, 2015), supermercados (PATIAS et al, 2015; MOTA et al, 2017; TELLES; LEÃO; FERREIRA, 2015).

Diante do exposto torna-se evidente que a rotatividade de funcionários é potencial geradora de vários impactos às empresas, o que justifica o seguinte questionamento: Quais são os impactos financeiros gerados pelo *turnover* em uma empresa do segmento de panificação?

Com base na problemática, **o presente estudo tem o objetivo geral identificar os principais impactos financeiros nas contas de uma empresa do segmento de panificação, localizada na cidade de Ituiutaba – MG, em decorrência do *turnover*.**

Como motivação para a escolha do local a ser estudado, é o fato da autora ter trabalhado na área financeira da empresa, e enquanto funcionária perceber um volume expressivo de rotatividade. Para identificar os impactos financeiros gerados pelo *turnover*, a partir de dados documentais coletados *in loco* referente às principais contas relacionadas com pessoal, foram realizadas análises do índice de *turnover* além de análises vertical, para captar a magnitude dos gastos frente às principais contas da empresa, e horizontal para captar a evolução das principais contas relacionadas.

Os resultados da pesquisa podem contribuir para fomentar ações gerenciais de permanência de funcionários bem treinados, e consequentemente capacitados para gerar vantagem competitiva à empresa, além de contribuir para o acervo de pesquisas relacionadas à gestão de pessoas, bem como servir de motivação para explorar outros setores.

O presente estudo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira direcionada à introdução do assunto, seguida da fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação dos resultados e conclusão.

## **2 Fundamentação Teórica**

Esta seção contempla a explanação de conceitos como Administração de Recursos Humanos, *Turnover*, Segmento de Panificação e Estudos Correlatos de modo que seja construído o acervo de pesquisas que sustentam a execução deste estudo.

### **2.1 Administração de Recursos Humanos**

Políticas de gestão de pessoas consistem no fato de tornar a organização mais competitiva, melhorando sua efetividade, desempenho e resultados, além de promover, o que deveria ser o primeiro objetivo da organização, geração de bem-estar e realização pessoal e profissional de seus membros (DEMO, 2008).

O bem-estar, está relacionado com a motivação para o trabalho que os funcionários recebem para realização de suas atividades. Maximiano (2009) define motivação para o trabalho como um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta.

A função de recursos humanos, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo as ações que antecedem a contratação do funcionário e vão até depois do seu desligamento (MAXIMIANO, 2009).

A área de recursos humanos envolve o estudo das pessoas que agem nas organizações e também das pessoas que dela se beneficiam. A importância do seu estudo está relacionada com a valorização do capital humano pelas empresas que a compõe (LACOMBE, 2011).

Impulsionada pela concorrência do mercado, a gestão de pessoas vem sendo usada como ferramenta para que as empresas consigam se manter competitivas. A gestão de pessoas não deve ser considerada como um processo estático, mas sim como uma das áreas que mais passou por mudanças e transformações nos últimos anos (RIBEIRO, 2012).

Estudos relacionados à área de Recursos Humanos não devem se limitar ao comportamento humano, mas agregar como ferramenta estratégica voltada para a contribuição que este capital intelectual proporciona ao sucesso empresarial. Além disso, trata-se de uma área estratégica no sentido de melhor administrar a qualidade e a eficiência do trabalhador, e destacar as habilidades geradoras de resultados organizacionais ágeis e com baixos custos de produção (SILVA, CARVALHO, 2015)

Em consonância com o objetivo destacado por Silva e Carvalho (2015), Ribeiro (2015) completa que objetivo principal da área de recursos humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe e destaca como principais funções: ações de recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas.

O atingimento de vantagem competitiva alinhada ao bem-estar dos funcionários bem como a sua motivação em permanecer na organização com a execução de um trabalho eficiente, deve ser um objetivo constante. A conquista deste objetivo pode proporcionar à empresa, além de um aumento de produtividade e receita, a redução da rotatividade de seus funcionários.

### **2.2 Turnover ou Rotatividade de pessoal**

Os efeitos das demissões não são totalmente entendidos nem mesmo no interior das próprias organizações. Entres os efeitos sentidos pela empresa, o autor destaca os relacionados ao ambiente de trabalho, à imagem externa da empresa, eficácia interna, relações de trabalho e a eficácia organizacional (CALDAS, 2000).

A ideia de que as demissões são sempre ruins ou apenas servem para cortar os custos com pessoal é muito comum em meio ao pensamento administrativo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). A citação promove uma reflexão acerca da necessidade uma análise para verificar se em situações de demissões as empresas estão perdendo grandes talentos, ao invés de dispensar os funcionários menos produtivos para a empresa.

Segundo Marras (2009), rotatividade é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade, expressa em números, recebe o nome de índice de rotatividade, e pode ser calculado através da equação 1:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\frac{N^{\circ} \text{ admissões} + N^{\circ} \text{ de desligamentos}}{2}}{\text{Número total de funcionários}} \times 100 \quad (\text{Equação 1})$$

Não há um número de *turnover* ideal, mas há um consenso de que índices muito altos, podem trazer prejuízos para as empresas, o que pode prejudicar a sua imagem externa, e dificultar as relações com seus colaboradores (PATIAS; BALESTERI; COSTA, 2015).

As justificativas acerca da ocorrência do *turnover*, em sua maioria não são divulgadas aos *stakeholders*, o que também dificulta a identificação de um nível ideal deste indicador (MATOS, COLAUTO, 2017).

Dada a importância do alinhamento do índice de rotatividade e os potenciais impactos do *turnover* nas principais contas da empresa, torna-se fundamental o uso de estudos de casos para identificação de gargalos e atingimento de competitividade.

### 2.3 Segmento de Panificação

Mudanças no segmento de panificação no Brasil, ocorreram entre 2000 e 2014 de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2014). Na ocasião houve a necessidade das confeitarias se reinventarem, inclusive nas questões relacionadas a sua gestão. Diante das mudanças de hábitos de consumo por partes dos clientes, foi necessário o investimento em novos produtos visando a garantia de sua participação no mercado.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), fez um levantamento sobre a indústria de panificação, usando dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), e constatou que as empresas do segmento registraram em 2015 um crescimento de 2,7%, e o faturamento chegou a R\$84,7 bilhões. O mercado conta com aproximadamente 63,2 mil panificadores no Brasil, sendo 60 mil micro e pequenas empresas, gerando mais de 700 mil empregos diretos, sendo 245 envolvidos diretamente na produção.

Ainda de acordo com os dados levantados pelo SEBRAE, verificou-se que 76% dos brasileiros consomem pão no café da manhã, sendo que 52% desse total se refere ao pão tipo francês. O consumo per capita do brasileiro é de 22,61 kg de pães por ano. Além da comercialização de pães, as empresas do setor possuem uma diversidade de produtos como por exemplo: bebidas, congelados, laticínios, frios, congelados, cigarros, bombonieres, doces e sorvetes, entre outros, que só perde em quantidade comparativa para supermercados e hipermercados.

As padarias artesanais são responsáveis por produzir 79% dos produtos do setor, as padarias industriais fabricam 14% e as padarias de supermercados 7%. O trigo é a principal matéria-prima utilizada na panificação, e devido ao aumento de preços o setor tem investido em produtos para produção, como a mandioca e o milho.

Existe uma demanda crescente por produtos mais saudáveis. Neste aspecto a ABIP (2015) destaca como tendência para os próximos dez anos, as padarias *gourmet*, com a fabricação de produtos, geralmente artesanais feitos com a utilização de matéria-prima de alta qualidade.

Por se destacar como um segmento em ascensão, bem como sua associação à necessidade de contínua reformulação de modelo de atendimento às novas demandas, torna-se evidente que empresas de panificação devam ser tratadas como objeto de estudo. Em consequência, torna-se fundamental a identificação do *turnover* e seus principais impactos

financeiros na empresa para que esta tenha eficiência de pessoal e torne-se competitiva no mercado.

## 2.4 Estudos Correlatos

O tema *turnover* tem sido estudado em pesquisas brasileiras. O Quadro 1 apresenta alguns estudos correlatos e seus principais resultados, coletados na base de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) de publicações entre os anos de 2013 a 2018. Foram selecionados os estudos considerados como os mais próximos da proposta em questão.

**Quadro 1** – Estudos correlatos

Ano	Autores	Descrição do Estudo
2013	Cardoso, Cardoso e Santos	O estudo abordou as principais causas dos índices de rotatividade e absenteísmo em uma indústria e identificou os elevados custos gerados pelos desligamentos e contratações de funcionários, bem como os impactos na produção decorrente das faltas ou afastamentos originados pelo absenteísmo de curto e longo prazo.
2013	Pinheiro e Souza	As autoras estudaram o <i>turnover</i> de uma empresa do setor de educação a partir de entrevistas semiestruturadas com o gestor de recursos humanos e com o contador. Na ocasião foi constatado que quase 70% das demissões foram a pedido do funcionário por motivo de mudança de emprego e pressão no ambiente de trabalho. Além disso, as áreas comercial e administrativa foram as de maior número de turnover. Em 2012, foram constatados que gastos com rescisões foram superiores a receita, o que motivou o encerramento das atividades da empresa.
2015	Soares e Wenzel	A pesquisa realizada no setor financeiro mostrou que a rotatividade de pessoal realmente aumenta os custos e ocasiona impactos financeiros e de imagem para a organização, além de comprovar que a gestão do <i>turnover</i> pode ser considerada uma importante ferramenta no ambiente corporativo, pois ela pode contribuir para o acompanhamento e decisões de todos os gestores da organização.
2015	Jonos e Machado	Os autores estudaram a rotatividade de funcionários em uma empresa do setor de terceirização de serviços, e apesar da mesma não possuir um setor de recursos humanos estruturado, percebeu-se que a prática de entrevista de desligamento, foi positiva importante para avaliar o nível de rotatividade. Percebe-se a partir daí a necessidade da exploração do setor de recursos humanos nos processos de recrutamento, seleção e retenção de talentos.
2015	Patias et al.	O estudo realizado no setor de supermercados apontou que além dos custos financeiramente mensuráveis identificados, a rotatividade em excesso pode causar problemas, como a queda na produtividade e a perda de capital humano e de colaboradores de alto desempenho, custos esses, em sua maioria, imensuráveis.
2017	Mota et al.	Avaliaram a importância do processo de recrutamento no setor de supermercados, como forma de controlar o índice de rotatividade e concluiu que a empresa deve investir no processo de seleção dos futuros colaboradores, assim como em um processo de retenção de talentos para tentar diminuir o <i>turnover</i> .
2018	Telles, Leão e Ferreira	Os resultados apontaram que os fatores que mais impactam na rotatividade em empresas de varejo (supermercado) são: a política de remuneração, benefícios e crescimento, tipo de liderança, comunicação, relacionamento com a equipe, cultura e clima organizacional, confirmando assim a hipótese sugerida para pesquisa, que foram: a política de remuneração e benefícios não atrativa e a falta de estímulos motivacionais ofertados pela empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos estudos correlatos apontados, nota-se que todos os seus objetivos estavam relacionados com a rotatividade de pessoal, além da predominância de estudos com abordagem descritiva dos dados coletados de modo que fosse possível caracterizar a amostra estudada. Quanto aos resultados, vale destacar que no geral todos apontaram impactos em diferentes setores, sendo em alguns mais significativos que outros. Assim sendo, este estudo reside na pesquisa de campo de uma empresa do segmento de panificação.

### 3. Processos Metodológicos

A presente pesquisa, quanto aos objetivos, se apresenta como descritiva, pois busca caracterizar o *turnover* mediante as seguintes métricas: tipo de demissão, demissões por setor, e índice de rotatividade. Gil (2002) define como descritiva a pesquisa que visa delinear as características de uma determinada população ou fenômeno.

Quanto ao método de investigação, a pesquisa se caracteriza como quantitativa. Quanto aos procedimentos se caracteriza bibliográfico, pois buscou na literatura informações sobre o tema; e a coleta é do tipo documental porque pesquisou documentos diretamente na fonte. Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, e a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

Ainda quanto aos procedimentos foi escolhido um estudo de caso, que teve como objeto de pesquisa uma empresa familiar que atua há 30 anos no setor de panificação na cidade de Ituiutaba-MG. O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa (PRADONOV e FREITAS, 2013).

A empresa objeto desta pesquisa possui uma única unidade, classificada como microempresa de fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria. Em conjunto, a mesma atende no varejo, e tem com diferencial competitivo o serviço de entregas em domicílio, tanto para pessoas físicas quanto jurídicas.

A empresa possui 45 funcionários, e o período analisado compreendeu um recorte temporal de 2015 a 2018, mais precisamente de janeiro/2015 a setembro de 2018. O recorte da pesquisa, justifica-se pela mudança de gestor de atividades de gestão de recursos humanos. Outro motivo para a delimitação do período, se deve ao fator que a partir de janeiro de 2015, a empresa adotou a política de contratação imediata, passando a empresa a ter um quadro de funcionários fixo, em relação a quantidade.

É importante ressaltar a composição do quadro de funcionários, pois trata-se de uma informação valiosa para cálculo do índice de *turnover* da empresa, mediante métrica de Marras (2009), apresentado na Equação 1 apresentada na seção 2.2. As análises vertical e horizontal foram utilizadas mediante métrica de Martins, Diniz e Miranda (2012), de modo que a primeira indica a magnitude de uma conta em relação ao seu maior grupo de contas e a horizontal apresenta a evolução de determinadas contas ao longo do tempo.

Os dados coletados foram extraídos dos balancetes mensais da empresa, referente ao período pesquisado, sendo colhidas todas as informações relativas a receitas, custos e despesas totais, despesas trabalhistas, despesas com rescisão, treinamento e uniformes, além de Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho. Em seguida os dados foram trabalhados em conjuntos anuais, pois notou-se que a rotatividade não seguiu uma persistência sazonal em meses específicos.

## 4. Resultados da pesquisa

### 4.1. Índice *turnover*

Com base em Marras (2009) para o cálculo do *turnover*, contemplando a média de admissões e demissões, divide-se pelo número de funcionários ativos, tendo apurado conforme Equação 1, seção 2.2. A tabela 1 apresenta os dados utilizados para a classificação, bem como o índice de *turnover* para o recorte temporal estabelecido na pesquisa:

**Tabela 1- Índice de *Turnover***

Ano	Demissões	Admissões	Funcionários Ativos	Índice de <i>Turnover</i>
2015	34	34	45	75,56%
2016	22	22	45	48,89%
2017	26	26	45	57,78%
2018	21	21	45	46,67%

Fonte: Dados da pesquisa.

Note-se que, o número de funcionários ativos se manteve o mesmo em todos os exercícios, haja visto que, a política interna da empresa pesquisa é a reposição imediata de qualquer desligamento, mantendo-se um quadro físico de colaboradores no mesmo número, isto é, 45 funcionários. Apura-se, no entanto, índices diferenciados para cada exercício, face ao volume de demissões em cada um deles, com sua respectiva reposição de pessoal.

Reportando ao estudo do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese, 2017), o qual pesquisou os níveis médios de rotatividade entre os períodos de 2003 a 2015, o maior índice apurado foi 2011 com 64,5% e o do último ano (2015), já bem inferior (54,8%). Comparando com este estudo de caso, se constata que a empresa obteve um índice de *turnover* bem superior no primeiro ano (2015), apurando 75,56%, o que desde já reforça a necessidade de melhor gestão de pessoal. Já nos anos posteriores, houve uma redução significativa, em torno de 36% de 2016 em relação a 2015, com leve crescimento em 2016 e retornando ao patamar de 46,67% em 2018.

Apesar dos estudos sobre o tema, demonstrarem os índices de *turnover*, a maioria não consegue justificar um padrão dos números, em virtude da falta de consenso em um número ideal que reflita o equilíbrio entre *turnover*, receita e lucro, pois o mercado apresenta uma vasta pluralidade de atividades e empresas.

#### 4.2. Análise das demissões

A partir de documentos de Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho (TRCT.s) disponibilizadas pela empresa, abrangendo o período de 01/01/2015 a 30/09/2018, totalizou-se 25 rescisões por pedido de demissão, 17 por Término de Contrato de Experiência e 61 por demissão (sem justa causa), ou seja, as duas últimas pelo Empregador, conforme tabela 2.

**Tabela 2 - Distribuição do número de demissões**

Tipo da TRCT	Nº	(%)
Pedido de Demissão	25	24,27%
Término do Contrato de Experiência	17	16,50%
Dispensa pelo Empregador (sem Justa Causa)	61	59,22%
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 2, torna-se evidente que o menor índice de demissões é em virtude do término de contrato de experiência, ou seja, reflete que a empresa não adotava um modelo de demitir no final do contrato de trabalho, para minimizar custos com verbas rescisórias adicionais, tais como: aviso prévio indenizado, o parcela de 13º salário indenizado, as férias e 1/3 das férias indenizadas, devidas a partir do momento em que o contrato de trabalho passa ser por tempo indeterminado. O índice de 16,50% nas demissões pelo término de experiência, é inclusive, inferior ao pedido de demissão, representa aproximadamente 25% destas.

Há de se acrescentar que a permanência do colaborador por período maior de tempo na empresa, acumula gradativamente, também os encargos sociais sobre seu contrato, inclusive a multa sobre o saldo de FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), com o ônus de 50% do seu saldo para fins rescisórios.

Enquanto 24,27% das 103 rescisões catalogadas foram por pedido de demissão, a maioria dos desligamentos foram pela dispensa sem justa causa, representando 59,22%, o que infere diretamente um custo adicional com as verbas rescisórias indenizatórias. Vale ressaltar ainda que diferente deste estudo, Pinheiro e Souza (2013) identificaram a predominância de demissões a pedido do funcionário.

**Tabela 3 - Turnover por Pedido de Demissão**

Departamento	2015	2016	2017	2018	Soma
Administrativo	2	1	1	1	5
Atendimento	1	1	4	1	7
Produção	1	0	2	4	7
Entrega	1	0	1	1	3
Limpeza	1	1	1	0	3
Estoque	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>25</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Das 25 demissões, há predominância nas áreas de produção e atendimento, o que corresponde a quase 60% do total. Em diferente classificação, a tabela 4 avalia o *turnover* motivado pelo término do período de experiência. A ocorrência de *turnover* neste patamar, pode ser associado à falta de adaptação do funcionário às expectativas da empresa.

**Tabela 4 - Turnover ao Término do Contrato de Experiência**

Departamento	2015	2016	2017	2018	Soma
Administrativo	1	0	0	2	3
Atendimento	0	3	4	3	10
Produção	0	0	1	1	2
Entrega	0	0	0	1	1
Limpeza	1	0	0	0	1
Estoque	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>17</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisadas as rescisões pelo término do contrato de experiência, 58,82% referem-se a desligamentos do setor de atendimento (10 rescisões), o que corresponde a um número 30% superior àqueles em que há solicitação por parte do funcionário, descrito na tabela 3. A situação é nitidamente agravada quando avaliados os números relacionados a dispensa pelo empregador, exposto na tabela 5. O que difere do resultado apontado na tabela 4 é o fato de que agora envolve funcionários mais experientes no cargo de atuação.

**Tabela 5 - Turnover Dispensas Pelo Empregador (sem justa causa)**

Departamento	2015	2016	2017	2018	Soma
Administrativo	0	1	1	1	3
Atendimento	12	12	5	3	32
Produção	6	2	3	0	11
Entrega	4	1	2	2	9
Limpeza	2	0	0	1	3
Estoque	2	0	1	0	3
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>61</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

No tipo de rescisão com maior número de desligamento, 61 entre as 103 do recorte da pesquisa, isto é, 59,22% das demissões foram promovidas pelo empregador, com gastos adicionais de verbas rescisórias (aviso prévio, 13º e férias indenizadas e multa do FGTS) retratando que a empresa optou pela recontração de novos colaboradores em substituição aos



primeiros, ensejando inclusive a necessidade de outras despesas, como uniforme, exames demissionais e admissionais, assim como o investimento em treinamento para tornar o(a) novo(a) funcionário(a) com o labor harmoniosa ao padrão da empresa. A tabela 6 aponta o *turnover* consolidado diante do recorte temporal.

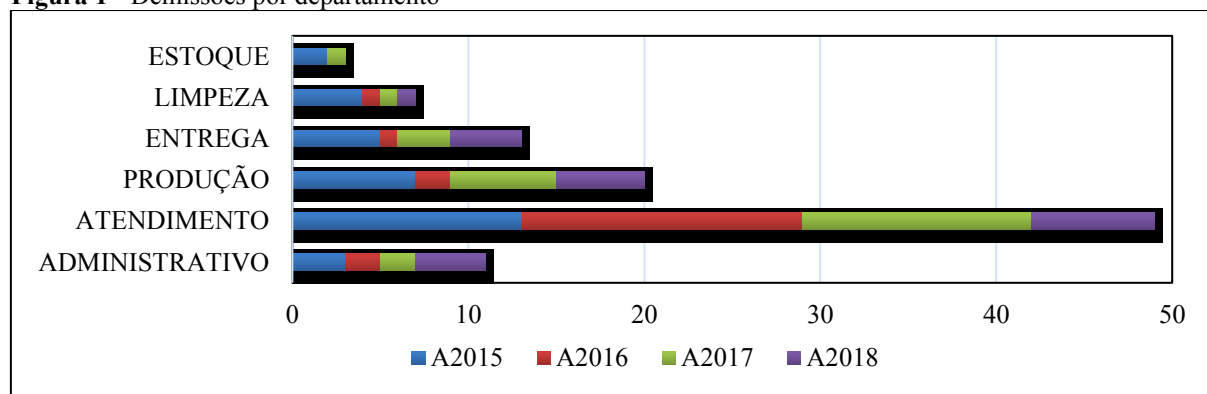
**Tabela 6 - Turnover Global da Empresa**

Departamento	2015	2016	2017	2018	Soma	%
Administrativo	3	2	2	4	11	10,7%
Atendimento	13	16	13	7	49	47,6%
Produção	7	2	6	5	20	19,4%
Entrega	5	1	3	4	13	12,6%
Limpeza	4	1	1	1	7	6,8%
Estoque	2	0	1	0	3	2,9%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa constata que 67% das demissões globais da empresa no período de 4 anos, foram de colaboradores que atuavam com atendimento direto ao cliente e na produção interna, com destaque aos 47,6% do primeiro departamento, concentrando uma rotatividade que pode inclusive ter conotação com o faturamento disponibilizado à pesquisadora. A figura 1 apresenta um comparativo entre os diferentes departamentos da empresa.

**Figura 1 - Demissões por departamento**



Fonte: Dados da pesquisa

Fica evidente que o maior número de demissões na empresa pesquisada, foi em todos os quatro anos, do setor de atendimento (operadores de caixa, atendente de balcão, atendente *delivery*, gerente/supervisora de atendimento), com 47,6% das rescisões efetivadas, seguidas, pelos colaboradores desligados, que se ocupavam na linha de produção da empresa (padeiro, confeiteiro(a), salgadeiro(a), embalador(a), auxiliar de panificação), com 19,4% das demissões, sejam elas, por iniciativa do empregado ou do empregador.

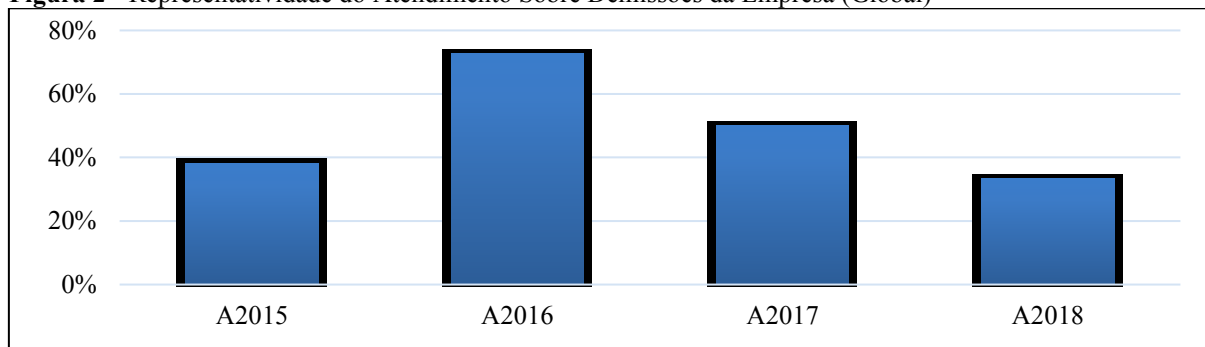
É provável que o maior impacto nas contas da empresa tenha sido em virtude do primeiro período da análise (2015) e que o atendimento pode ser considerado o gargalo da empresa estudada neste caso.

#### 4.3. Possíveis reflexos na receita bruta

Aferiu-se que paralelamente ao maior número de demissões no departamento com contato mais próximo do cliente (atendimento), as receitas sofreram uma redução na ordem de 4,22% (2016), 16,13% (2017), 26,99% (2018) em relação ao ano imediatamente anterior. Além disso, apesar de significativas estas reduções não promoveram uma receita inferior aos gastos

com rescisões como foi constatado no estudo de Pinheiro e Souza (2013). Ressalta-se que em 2018 este percentual é proporcional a nove meses, face a pesquisa concentrar sua base de dados até 30/09/2018. Ver figuras 2 e 3.

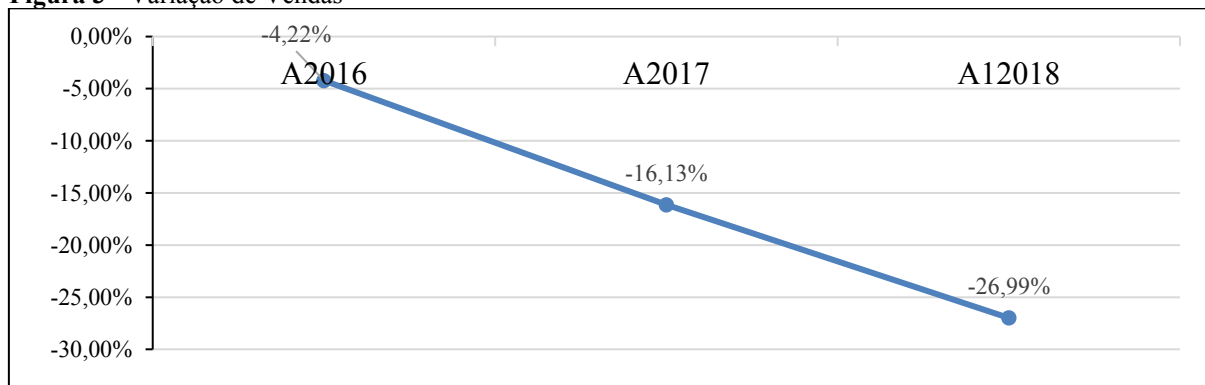
**Figura 2 - Representatividade do Atendimento Sobre Demissões da Empresa (Global)**



Fonte: Dados da pesquisa

Se comparado aos demais períodos, o ano de 2016 destaca-se como o detentor do maior número de demissões do departamento de atendimento, chegando a ultrapassar 70% do total de demissões daquele ano, enquanto nos demais períodos, embora alto, representava no máximo 50% do número total das demissões realizadas pela empresa. Em complemento, foi realizada a avaliação do impacto nas vendas mediante Análise Horizontal. Nesta ocasião o período inicial, 2015, foi considerado o ano base para o ano de 2016 e assim sucessivamente.

**Figura 3 - Variação de Vendas**



Fonte: Dados da pesquisa

Ambas figuras (2 e 3) denotam que em 2016 e 2017, o departamento de atendimento com 72,73% e 50% das demissões respectivamente nestes anos, podem ter contribuído negativamente para o desempenho de vendas da empresa, condicionando uma óbvia vinculação a outras tantas variáveis, inclusive externas, como mercado, demanda, concorrência, entre outras.

Assim, poder-se-ia mergulhar em uma análise mais qualitativa, abarcando não apenas o dispêndio financeiro com as rescisões, seja com as verbas do TRCT e seus encargos, mas, também, com o reflexo que a operação possa influenciar os resultados diante as metas traçadas pela empresa.

#### **4.4. Despesas c/ Rescisões (indenizatórias) versus Receitas Trabalhistas Totais**

Dentre a rubrica 3.2.1 (Outras despesas Trabalhistas) figuram-se os Ordenados e Salários, Férias e 13º Proporcionais, Encargos Trabalhistas (INSS, FGTS), Horas Extras,

Bonificações, enquanto nas rubricas 3.2.2 e 3.2.3, totalizam-se as despesas oriundas com as demissões (TRCTs) que estão vinculadas a proventos indenizatórios (Aviso Prévio, Parcelas de 13º e Férias + 1/3 pela projeção do Aviso Prévio).

A tabela 7 espelha a variação e representatividade do segundo grupo (indenizatórias), sobre o montante das despesas trabalhistas totais, mediante análise vertical:

**Tabela 7 - Composição das Despesas Trabalhistas**

<b>Relatório De Despesas Trabalhistas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
3.2 Despesas Trabalhistas Totais	1.054.903,48	974.971,11	1.111.572,41	750.318,93
3.2.1 Outras Despesas Trabalhistas	902.230,65	887.340,16	971.631,83	662.352,94
3.2.2 Despesas C/Rescisão	85.843,86	53.148,43	68.068,86	62.760,37
3.2.3 Multa Rescisória FGTS (50%)	34.340,64	16.206,12	19.450,11	10.984,42
3.2.4 Uniformes	7.992,56	9.185,60	7.236,58	4.127,30
3.2.5 Cursos e Treinamentos	23.501,27	7.515,90	42.689,63	7.722,50
3.2.6 Despesa c/ PCMSO Sesi	994,50	1.574,90	2.495,40	2.371,40
<b>Participação Despesas Indenizatórias</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Despesas Trabalhistas Totais	1.054.903,48	974.971,11	1.111.572,41	750.318,93
Despesas (Rescisão + Multa FGTS)	120.184,50	69.354,55	87.518,97	73.744,79
<b>Análise Vertical das Desp. Indenizatórias</b>	<b>11,39%</b>	<b>7,11%</b>	<b>7,87%</b>	<b>9,83%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

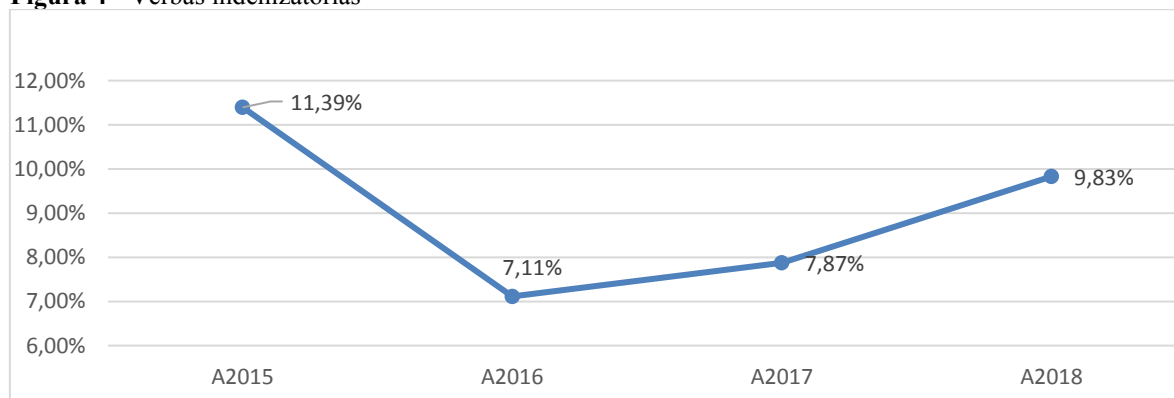
O estudo apresenta uma flutuação entre os anos pesquisados, do percentual de despesas que originaram verbas indenizatórias em relação as despesas totais trabalhistas. São estas demissões que mais propiciam a oneração das rubricas com despesas trabalhistas, pela demissão sem justa causa, conforme se apresenta o Gráfico 4.

Ressalta-se que oriundos dos desligamentos pelo pedido de demissão ou término de contrato de experiência, também insurgem proventos como 13º proporcional e férias proporcionais, que poderiam ser postergadas, passando a compor despesas imediatas, contudo, a análise específica quanto a dispensa sem justa causa, dá ênfase nas verbas adicionais, que não existiriam caso o próprio colaborador tivesse a iniciativa de interromper seu contrato de trabalho, ou mesmo, a empresa finalizar a relação contratual no prazo de experiência.

Portanto, as verbas indenizatórias, que podem muitas vezes, acumular férias até o período de 1 ano e 11 meses (sem consolidar férias em dobro), e o maior tempo “de casa” do colaborador para constituir saldo rescisório do FGTS que incida a multa de 40% (devida ao funcionário) e 10% (multa adicional devida ao governo), podem de fato maximizar os valores das rubricas com despesas trabalhistas.

Pode-se notar, no entanto, que não existe uma relação precisa e referencial, entre o número de demissões por justa causa, com o valor de verbas indenizatórias que possam majorar a rubrica de despesas trabalhistas, conforme Gráficos 4 e 5.

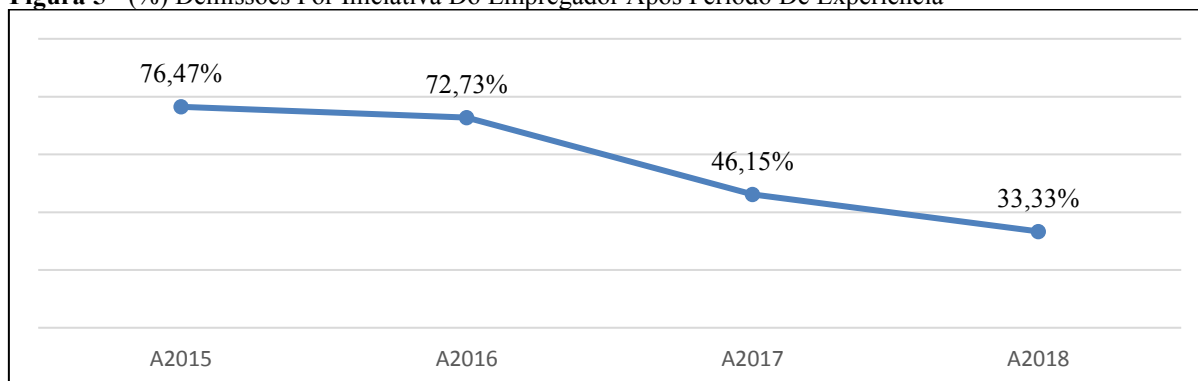
**Figura 4 - Verbas indenizatórias**



Fonte: Dados da pesquisa.

Mais precisamente, o gráfico 5 representa o percentual de demissões que foram realizadas por iniciativa do empregador, representando que houve uma queda acentuada nesta modalidade de demissão.

**Figura 5 - (%) Demissões Por Iniciativa Do Empregador Após Período De Experiência**



Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise dos TRCTs que serviram de base para a tabulação deste estudo, os resultados da pesquisa corroboram com as referências científicas identificadas em outros artigos, que versam sobre o tema do *turnover*, quando asseveram não ser possível estabelecer um índice que seja referencial de uma rotatividade que contribua para equilíbrio financeiro das despesas trabalhistas.

Conforme se pode constatar claramente, os gráficos 4 e 5 trazem esta visão objetiva, quando no primeiro a variação retoma crescimento a partir de 2016, enquanto no segundo, evidencia-se uma constante redução na representatividade das rescisões (Sem Justa Causa), que conforme enfatizado produzem verbas indenizatórias adicionais às despesas trabalhistas.

No caso em questão, evidenciou-se o desligamento de vários funcionários, com tempo maior de contratação, e que acumularam saldo de FGTS como base da multa de 50%, maior que várias outras rescisões em anos anteriores, como também, demissões que contemplavam salário contratual superior à média da empresa, visto incluírem cargos de supervisão e gerência, o que obviamente, torna-se a base de cálculo das demais verbas, superiores.

## 5. Conclusão

O objetivo geral deste artigo foi identificar os efeitos do *turnover* em uma empresa do setor de panificação localizada na cidade de Ituiutaba, estado de Minas Gerais, mediante uso de dados documentais para cálculo de índice de *turnover* e Análises Vertical e Horizontal das principais contas relacionadas a pessoal.

Como resultados foram encontrados níveis de *turnover* maiores que os índices apurados em pesquisa realizada pelo Dieese (2017). Sendo 2015, primeiro ano analisado, o ano que apresentou maior índice, 75,56%. O ano que apresentou o segundo maior índice, foi 2017, com um índice de 57,78%, seguido do ano de 2016 e 2018 com 48,89% e 46,67% respectivamente. Apesar dos índices de *turnover* não serem considerados indicadores de prejuízo, existe um entendimento que índices altos geram ao público interno e externo uma imagem negativa à empresa.

Ao realizar-se as análises por departamentos, verificou-se que o setor com maior rotatividade, com 47,6% do total de saídas, foi o setor de atendimento, seguindo do setor de produção com 19,4% e entrega com 12,6%. Os setores administrativo, limpeza e estoque aparecem com índices menores, sendo 10,7%, 6,8% e 2,9 % respectivamente.

Percebe-se que os setores que obtiveram o maior percentual de rotatividade foram o de atendimento, seguido do departamento de produção, o que sugere que as demissões, aliando fatores externos como mercado, demanda e concorrência, podem ter contribuído para a redução nos valores das receitas, que ocorreram das vendas na ordem de 4,22% (2016), 16,13% (2017), 26,99% (2018) em relação ao ano imediatamente anterior. É importante ressaltar que em 2018, o percentual apresentado corresponde aos nove meses analisados.

Na última parte da pesquisa fez-se a análise do percentual encontrado, referente aos valores gastos com rescisão, em relação às despesas trabalhistas totais. Os percentuais encontrados foram nesta ordem (2018) 11,39%, (2016) 7,11%, (2017) 7,87% e (2018) 9,83%. Analisando estes dados percebe-se um valor expressivo dos gastos das verbas rescisórias em relação às despesas trabalhistas totais, visto que neste cálculo entram apenas as despesas com custo indenizatório, como aviso prévio, parcelas de 13º e férias + 1/3 pela projeção do aviso prévio.

Em última análise, fez-se o estudo dos dados apurados dos TRCTs, que serviram de base para este estudo, e o resultado encontrado aponta que não há uma relação segura para se afirmar que um índice alto de *turnover*, seja indicador para comprometer o equilíbrio das despesas trabalhistas, visto que analisando separadamente a variável demissão por iniciativa do empregador sem justa causa, onde teoricamente as despesas indenizatórias são maiores, houve uma queda no seu percentual no decorrer dos anos analisados. Em contrapartida a evolução das despesas indenizatórias não acompanharam a mesma trajetória.

Para estudos futuros propõe-se que se faça uma análise qualitativa, para se ter a percepção das causas que motivaram o número de *turnover*, e quais os seus efeitos na empresa a partir de entrevistas com os demitidos e os que permaneceram no ambiente de trabalho, seguido de uma triangulação com os dados descritivos apontados.

## REFERÊNCIAS

Associação da Indústria da Panificação e Confeitaria - ABIP\_Balanco e tendências do mercado de panificação e confeitaria (ABIP). Disponível em: <<http://www.CA.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf>> Acesso em: 13 dez. 2019.

AGAPITO, P. R., POLIZZI FILHO, A., SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM, Revista Adm. Mackenzie**, MACKENZIE, v. 16, n. 6, p. 71-93, nov./dez. 2015.

CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, M. F., CARDOSO, J. F., SANTOS, S. R. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de gestão, finanças e contabilidade**, v. 3, n.1, p. 107-121, jan./abr. 2013.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIEESE **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - São Paulo, SP: DIEESE, 2017. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.pdf>. Acesso em: 14/09/2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002

JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Hórus**, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015.

KLEINERT, L. F.; NEVES, L. F. C. As causas da rotatividade de pessoal: estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no rio grande do sul. **RAEE, Revista de Administração de Empresas Eletrônicas**, n. 8. Disponível em: 13/12/2019  
<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/792/595>

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, E. DINIZ, J. A., MIRANDA, G. J. **Análise Avançada das Demonstrações Contábeis**. Uma Abordagem Crítica. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, R. M.; COLAUTO, R. D. Justificativas do Turnover de Ceos: Estudo em Companhias Brasileiras Investidas por Fundos de Pensão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 30, p. 24-35, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009

MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. S. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. **Conexio Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios UP**, v. 2, n. 1, ago/2012-jan/2013.

MOTA, B. S. et al. A importância do processo de recrutamento, seleção e treinamento para evitar um alto índice de rotatividade. **Revista Idea**, v. 8, n. 1, 2017.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAW, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PATIAS, T. Z. et al. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE**, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 143-170, jan./abr. 2015. Disponível em: <[http:// editora.unoesc.edu.br/index.php/race](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race)>. Acesso em: 13/12/2019.

PINHEIRO A. P. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma empresa do setor de educação. **SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 5, 2013.

PRADONOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Estudo de mercado – Indústria da Panificação. SEBRAE/BA. Disponível em:  
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%B3ria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf> : Acesso em: 13 dez. 2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; Associação da Indústria da Panificação e Confeitaria - ABIP. Projeto de fortalecimento e oportunidades para micro e pequenas empresas do setor de panificação, biscoitos e confeitaria. Disponível em: < [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/\\$File/NT0004207E.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/$File/NT0004207E.pdf)> Acesso em: 15 set. 2019.

SILVA, D. T. L. et al. Rotatividade de pessoal: um estudo na empresa Comercial X - Ltda. Nativa Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso, v. 5, n. 2, p. 127-138, 2016.

SILVA, F. S., CARVALHO, E. A. Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. **Revista Uningá Review**, v. 24, n. 1, p.124-131, out/dez. 2015.

SILVEIRA, A. M. The Employee Is Always Right: Employee Satisfaction and Corporate Performance in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 739-764, 2019.

SOARES, J. L., WENZEL, C. F. **Turnover no segmento financeiro: um estudo de caso em instituições financeiras localizadas no município de Sorriso, estado de Mato Grosso.** 2015. Trabalho apresentado no Congresso Adm Gestão Estratégica e o Impactos nas organizações, Ponta Grossa, 2015.

TELLES, T. E. A. O., LEÃO, F. S., FERREIRA, P.P. Fatores que impactam na rotatividade no segmento supermercadista. **Revista Científica da Faesa**, v. 14, n.1 , p. 77-99, 2018.